



TITLE:

台湾中小企業の輸出活力について  
の一考察—生産ネットワークを中心—

AUTHOR(S):

徐, 翠萍

---

CITATION:

徐, 翠萍. 台湾中小企業の輸出活力についての一考察—生産ネットワークを中心—. 経済論叢 1997, 160(3): 39-60

ISSUE DATE:

1997-09

URL:

<https://doi.org/10.14989/45168>

RIGHT:

# 經濟論叢

第 160 卷 第 3 号

- 
- 米国の凋落と複数基軸通貨制度の可能性……………本 山 美 彦 1
- 鉄鋼業における硫黄酸化物排出削減への  
各種環境政策手段の寄与（2）……………松 野 裕 19
- 台湾中小企業の輸出活力についての一考察……………徐 翠 萍 39
- 中国におけるインフレファイナンスの  
可能性に関する検討……………鐘 非 61
- 日本と韓国の投機的土地保有と  
土地利用計画（2）……………鄭 炳 潤 81
- 

平成 9 年 9 月

京 都 大 學 經 濟 學 會

## 台湾中小企業の輸出活力についての一考察

——生産ネットワークを中心に——

徐 翠 萍

### はじめに

第2次大戦後、東西冷戦・多国籍企業の世界進出などを背景に韓国・台湾をはじめとするアジア NIEs は、輸入代替・輸出促進・重化学工業化などの政策を通して急速な経済発展を達成し、1980年代以降も、自由化・情報化などを進めて順調に発展してきた<sup>1)</sup>。しかしこうした一見類似した発展過程の中に一つの大きな相違がある。これは第1表に示されているように、経済発展の原動力である輸出活動を担ってきた主体が韓国では大企業、台湾では中小企業ということである<sup>2)</sup>。

輸出市場は国内市場よりも競争が激しいので大企業でないと参入しにくいように思われるが、1970年代終わりから80年代後半まで台湾の輸出の半分以上を担ってきたのはむしろ中小企業である<sup>3)</sup>。こうした現象を単に政府・官僚の政策、高い教育水準、安価で良質な労働力、旺盛な企業家精神など従来 NIEs の

1) 香港は例外で、強力な重化学工業化の展開が見られない。

2) 詳しい統計資料は入手していないが、シンガポールと香港の輸出では、それぞれ外資系企業と地場中小企業の果たした役割が大きい。

3) それ以前の輸出比率も明らかにする必要もあるが、現在筆者の手元にある資料は1978年までしか遡ることができない。また台湾中小企業の基準はこれまで数回の修正を経ているが、1991年11月現在の基準は、製造業・建築業が払い込み資本額は4000万元以下、総資本額は12000万元以下。鉱業・土石採集業が払い込み資本額4000万元以下。商業、運輸業、倉庫業、通信およびその他サービスで毎年の営業額は4000万元以下。それ以外の業種で前年の営業額が4000万元以下となっている。なお1991年現在の為替レートは0.2060 (NT\$/Yen)である。

第1表 中小企業の輸出率とその韓国との比較

台湾の中小企業の輸出 (値ドル, %)				韓国の中小企業の輸出 (百万ドル, %)			
年次	全国の 輸出額	中小企業 の輸出額	中小企業 の比率	年次	全国の 輸出額	中小企業 の輸出額	中小企業 の比率
1978	126.87	80.98	63.8	1978	12,711.1	4,621.2	36.4
1979	161.03	103.37	64.2	1979	15,055.5	5,291.6	35.1
1980	198.11	128.76	65.0	1980	17,504.9	5,623.8	32.1
1981	220.11	153.91	68.1	1981	20,992.6	6,516.1	31.0
1982	222.04	154.71	69.7	1982	21,616.1	4,823.2	22.3
1983	251.22	159.27	63.4	1983	24,222.5	4,894.1	20.2
1984	304.56	180.45	59.3	1984	29,244.9	7,442.8	25.5
1985	307.17	188.00	61.2	1985	30,283.1	8,413.5	27.8
1986	397.89	264.09	66.4	1986	34,714.5	11,089.8	31.9
1987	535.34	358.99	67.1	1987	47,281.0	17,812.0	37.7
1988	605.85	363.53	60.0	1988	60,696.0	22,998.0	37.9
1989	662.01	407.67	61.6	1989	62,377.0	26,046.0	41.8
1990	672.14	385.22	57.3	1990	65,016.0	27,382.0	42.1
1991	761.78	433.33	56.9	1991	71,870.0	28,703.0	39.9
1992	814.70	455.56	55.9	1992	76,632.0	30,676.0	40.0
1993	849.17	465.10	54.8	1993	—	—	—

注1：1978-80年の輸出額は *Taiwan Statistical Data Book 1994* による。

注2：1978-80年の全国の中小企業の輸出額は『台湾中小企業行業別発展方向』による。

注3：1981年のデータは『台湾の経済』、146ページから引用。

注4：1982-93年のデータは『中華民国83年中小企業白皮書』、418ページから引用。

注5：韓国のデータについて、1978-91年は1987年版と1992年版の『中小企業年鑑』による。1992年は'93『韓国経済年鑑』による。

(出所) Council for Economic Planning and development, *Taiwan Statistical Data Book 1994*, Republic of China.

中華経済研究院編『台湾中小企業行業別発展方向』、1988年。

隅谷三喜男・劉連慶・徐照彦著『台湾の経済』、東京大学出版会、1992年。

經濟部中小企業処編『中華民国83年中小企業白皮書』、1994年。

中小企業協同組合中央会発行『中小企業年鑑』(1987年版と1992年版)。

全国経済人連合会発行『韓国経済年鑑』(1993年版)。

経済発展の説明によく使われてきた諸説だけで説明しきれぬのだろうか。もしそれだけで説明できるのなら、同じ条件、いやむしろより有利な条件を享受してきた大企業は台湾の輸出でより高い比率を占めるはずではないか。中小企業は大企業と比べて、もとより小規模で資本・技術・人材・生産・販売などの面

で不利な地位にあり、さらに政府からの助成が相対的に少ないにもかかわらず長い間台湾の輸出を担ってきたという事実はどう説明すべきなのか<sup>4)</sup>。

この問題を解明するには、まず競争と変動の激しい国際市場において、中小企業がどのように生産を展開するのか、つまり中小企業の輸出を支える生産構造、なかんずく外注生産ネットワークとその輸出向け生産との関わりを検討することが重要であると思われる。本論文はこれを中心に分析していく。その結果、国際市場の変動に対応して杜内生産を補完する点で外注とそれによる外注ネットワークの重要性が再確認されたが、それ以外で中小企業の生産を支えるような側面を見る必要があることを提起する。内容としてまずⅠでは、文献を通して中小企業の輸出を支える生産構造を、外注とそれによって形成された柔軟な生産ネットワークから見ることにする。そして社会学分野の研究を手がかりにして外注利用を概観する。Ⅱでは、これまでの研究で積み残されていた問題を台湾の二人輸出産業に対する聞き取り調査を通して解明してみる。最後に「むすび」として、調査結果を分析し外注利用を再検討した上で、今後の課題を提起する。

## Ⅰ 中小企業の輸出活力とその生産構造

### (1) 中小企業の輸出特徴—注文生産による輸出

台湾中小企業の輸出を支える生産構造について検討する前に、まず中小企業による輸出の特徴を指摘しておく必要がある。一般に輸出といっても、外国で自社の販売ネットワークを作るに至ることもあるし、外国の注文に応じて輸出することもある。前者の場合、企業は外国で市場を開拓しなければならないので、ある程度の企業規模を持たないと無理である。しかし後者の場合は注文による輸出なので、一般に大企業しか従事できないと思われるがちな輸出活動で

4) 中小企業に対して特別な措置を取らなかったということは、經濟部中小企業処の役人も認めている。例えば、王覚氏によれば、「過去中小企業は特別な世話を受けておらず、そして政府の政策は中小企業に特別な優遇措置を与えなかった」。「政府対企業発展之政策及鼓励措施」(『中小企業発展雑誌』第18期、1989年4月)。

も比較的容易であり、中小企業、途上国企業でも輸出活動に参入できるようになっている。これこそ台湾の中小企業あるいは途上国の工業品輸出を支える一つの重要な要素と言えるだろう。

しかし注文生産による輸出によって生産者は製品の販売問題を回避することができるが、他方製品の販売を自ら掌握できないので、発注元企業の調達戦略が変化したり、より低価格で製品を提供できる競争者が参入したりすれば、注文のなくなる可能性は大きい。したがって生産者は常に不安定な注文にさらされている。台湾の中小企業が、こうした変動・競争の激しい輸出市場において活躍できたのは、輸出市場の変動に対して自らの生産をうまく調整して対応する能力があったからに違いない。したがって、こうした柔軟な生産構造の解明は中小企業の輸出活力を理解する上で一つの重要な課題となる。

## (2) 柔軟な生産構造—専門的分業と外注利用

こうした柔軟な生産構造を理解する上で、簡世雄氏と郭文政氏らの研究は参考になるだろう。まず簡氏によれば、「細かく重層化された『專業分工』(つまり専門的分業)こそ中小企業が強大な競争力を持ち奇跡的發展を遂げた主要な原因と言える。このような細分化された分業下で各業者は特定の製品、組立部品、あるいは加工段階に専門化するので、部品を統合する組立工場は必ずしも大企業によって担当される必要はなく、中小企業だけで完成させることができる。したがって台湾では大企業は多くないが、特定製品を生産するために形成される中小企業の生産グループは多い」<sup>5)</sup>。ここでは個々の企業がそれぞれの専門に基づき一つに分業ネットワークを形成することによって製品を作り上げるという中小企業間の生産ネットワークの存在が指摘されている。

これを踏まえ、郭氏等は次のように述べている。『「專業分工」』と重層化した『転包加工』(委託加工・生産)はコストを低下させ注文量変動のリスクを減少

5) 簡世雄「以再度專業分工因應環境的劇變」(『中小企業發展雜誌』18期, 1989年4月), 15-16ページ。

させることができる。台湾中小企業の生産協力関係は一種のゆるい生産協力関係であり、取引先は多様化されているので、一つの発注元からの注文がなくなったからといって、すぐさま中小企業が危機にさらされることはない。また注文量が自社の生産能力を超える場合、『転包』を利用することができるので、限られた時間内に出荷できるよう、人員を増加しコストを増す必要もない。他方、注文量が足りない場合は、従来『転包』していた注文を自社で生産することができるので、生産能力を縮小して社員を解雇しなくても企業の生産規模を維持することができる。こうした中小企業の『専業分工』と『転包』加工による協力関係によって単に雇用を減少させるだけではなく、多くの生産販売上の問題をも解決し、また小工場を開設するコストと技術的困難を減らすことができる。これは同時に台湾中小企業が急速に成長した原因でもある<sup>6)</sup>。

以上の研究は台湾中小企業が急速に成長してきた原因を「専業分工」と「転包」<sup>7)</sup>、さらにそれによって形成された緩やかな生産協力関係に帰しているが、より詳しい実態への言及はしていない。しかし、中小企業の生産構造を解明する一つの手がかりが、委託加工と委託生産からなる「外注」の広い存在にあることは理解される。こうした外注の利用とそれによって形成された生産ネットワークの実態を解明することによって、輸出市場の変動に対応できる中小企業の柔軟な生産構造を理解することができるのではないかと考えられる。すでに一部の研究はこうした専門的分業と外注の実態について触れてはいるが、部分

6) 「転包」について著者は特に定義していないが、文脈から見て自家工場の生産能力を越えた注文を他の業者に回して委託生産・委託加工することによって社内生産を補完することと、読みとることができる。郭文政・劉孟俊・王儼容「中小企業市場行銷之研究」(中華經濟研究院・經濟部編『中小企業融資及市場行銷之研究』, 渤海堂文化事業有限公司, 1993年) 291ページ。

7) 「専業分工」とは、完全工程間分業を通じて生産を行うことと理解することができよう。これは分業という観点から発注元と受注先の関係を捉えたものである。一方「転包」とは、この「専業分工」を踏まえて自家工場の生産能力を越えた仕事を、他の業者に回してやらせようことと読みとることができる。これは発注と受注という取引関係から、発注元と受注先の関係を捉えたものである。両者は単に分業か取引関係かという捉え方の相違にすぎない。ネットワークの中心に位置する発注元企業の側から見れば、「専業分工」は部品・半製品の完全委託生産・加工になり、「転包」は社内生産を補完するための委託生産・加工となる。説明の便宜のために、本稿においては「専業分工」を発注と受注という取引関係の観点から捉え、中国語の「専業分工」と「転包」に代えて一般的に定着している「外注」という用語を用いる。

的にとどまっております。全体の構造が捉えられていない<sup>8)</sup>。しかし近年、台湾中小企業の経済構造・生産構造に対する社会学の分野での関心は高まり、フィールドワーク調査を通じて多くの研究がなされ、中小企業の外注状況の解明に大きく貢献してきた<sup>9)</sup>。社会学の分野を含めたこれまでの研究を通じて、外注とそれによる柔軟な生産ネットワークを次のように描き出すことができるだろう。

### (3) 外注による柔軟な生産ネットワーク

まずここで言う「外注」とは上記の「専業分工」と「転包」を合わせた広い範囲での部品・半製品・完成品の委託生産・加工を意味するものである。外注はいつから企業に利用されるようになったのかについては未だ不明である。しかし1961-75年の「第1次輸出促進期」に盛んになってきたという説がある<sup>10)</sup>。当時資本の蓄積が少なかった民間の製造業者が膨大な世界市場の需要に対応するため多用するようになった。80年代以降、労働運動の興隆、労働基準法の施行、さらに労働力不足の深刻化などで外注の利用は一層高まっているように見える<sup>11)</sup>。

こうした委託生産・加工は単に正式に企業として登録された企業間、つまりフォーマル・セクターにおける企業同士の間に存在するだけではなく、家内工業や内職などのインフォーマル・セクターにおける生産単位間にも存在する。したがって内職から一般の企業まで外注に係わっている生産単位はかなり多様

8) 黄金生氏の研究は、家内工場と内職だけを対象にしたものである。黄金生『台湾工業外包制之实证研究—以台北地区为例』（私立東興大学経済学研究所修士論文、1986年6月）。沈西達『台湾中小企業の産銷問題』（『台湾銀行季刊』第34巻第3期、1983年）。

9) 例えば、謝国雄氏の研究は、「網絡式生産組織—台湾外銷工業中的外包制度」（『中央研究院民族学研究所集刊』第71期、1991年9月）。また G. S. Shieh, "Boss" Island: The Subcontracting Network and Micro-Entrepreneurship in Taiwan's Development, New York: Peter Lang Publishing, 1992などを参照することができる。陳介玄氏の研究は『協力網路與生活結構—台湾中小企業的社会經濟分析』（聯経出版事業公司、1994年）を参照することができる。

10) 黄金生、前掲論文、36ページ。

11) 簡世雄、前掲論文。また「台湾区製衣工業同業公会」によるアンケート調査によれば、「労働力不足の状況下で、工場の正常な運営を維持するため、『外包加工』の採用で対応することが多い」。劉学鐸『製衣業面臨勞力不足原因分析及因應之道』（『中小企業發展雜誌』第12期、1988年10月）。



であり、また日本で下請と言うと支配従属を思い浮べるが、必ずしもその関係を意味しない。利用形態として、発注元の製造所内で行うこともあるし、専門的加工業者の製造所内で行うこともある。また完成品メーカーから専門的加工業者・内職へ、あるいは専門的加工業者から内職へという異なる生産レベルにおける生産単位間の垂直的な外注にとどまるのではなく、同レベルの生産単位間（完成品メーカー間、専門的加工業者間、内職間）で行われる水平的なレベルの外注もある。

こうした多様な外注形態を通じて個々の零細・中小規模生産単位は受注能力のある企業を中心に連結され、一つの生産ネットワークを形成する。したがって膨大な中小零細生産単位はいくら規模が小さくとも、販売能力がなくとも、輸出中小企業を中心にその生産ネットワークに組み込まれれば、輸出に寄与することができる。一方、輸出中小企業の立場から見ると、この生産ネットワークの存在により、企業は労働コストと設備投資の一部を節約し一定の生産規模を社内で維持しながら、さらに外注を通じて積極的に外部資源を利用し自社の生産を補完することができる。こうして規模が小さいながらも、変動の激しい輸出市場に対応し、台湾の輸出を担うことができたのである。なおこの柔軟な生産ネットワークに関しては、佐藤幸人氏の研究にも紹介されている<sup>12)</sup>。

以上のように、これまでの研究は台湾中小企業全体を支える生産構造、を外注による生産ネットワークという概念から説明し、その社会的普遍性・重要性を強調してきたが、複数の産業に対する調査結果からまとめたものであることから(1)産業別の外注利用の特徴、(2)外注利用に関する統計・詳細が不明のままである。また(3)外注とそれによる生産ネットワークは台湾中小企業の特徴として強調されているが、果たして台湾中小企業独自の特徴と言えるのか、(4)外注利用を通して発注先との間にどのような協力関係が形成されているのか、さらに(5)外注の利用は柔軟性、効率性などプラスの面ばかりなのか、などの問題点

12) 佐藤幸人「台湾の経済発展における政府と民間企業——産業の選択と成果——」（服部民夫・佐藤幸人編『韓国・台湾の発展メカニズム』、アジア経済研究所、1995年）、101-113ページ。

が残されている。輸出中小企業の生産活動における外注による生産ネットワークの意味を明確にするためには、上記の4点を解明することが必要と考えられる。そこで繊維産業と電子産業という台湾の二大輸出産業すなわち80年代後半まで繊維産業の輸出の半分以上を占めてきたアパレル産業と、近年電子産業の輸出において急速に成長している情報通信機器関連産業を対象とした現地調査を通じて、これらの点に答えてみよう。

## II 輸出産業における外注利用の状況

### (1) 輸出の二本柱—繊維産業と電子産業

日本、香港、韓国と同じように、繊維産業は台湾の輸出でかなり重要な役割を果たしてきた。60年代後半、初めて輸出額で首位になった後、84年に電子産業にとって代わられるまでは一貫して全輸出額の約20%~30%を占め、輸出をリードしつづけてきた。その内アパレルはもっとも大きな比率を占め、88年まで繊維産業の輸出の5~6割を占めつづけてきた。その後、低下の傾向に入っただものの、全販売量の95%以上が輸出であって、内需はわずかしかなかったことから、輸出主導型業種と言えるだろう<sup>13)</sup>。一方電子産業は40年代終わりに、輸入部品による真空管ラジオの組立から始まった。その後日米などの多国籍企業の参入もあって順調に成長してきた。84年に繊維産業を抜いて輸出のトップになった。その内では、伝統的な品目に代わって近年コンピューターとその周辺装置・IC・電話機など、情報通信機器関連産業の輸出比率が急速に拡大してきたことが、特に注目されている。

以上のようにアパレル産業と情報通信機器関連産業は、それぞれ繊維産業と電子産業の輸出において大きな意味を持っているので、筆者はそれを対象に調査を行った。この調査結果に入る前に、まずこれまでの文献を通じて、それぞれの産業の生産状況について触れておきたい。

13) 1975-78年と1985-88年のデータはそれぞれ、財団法人交流協会編『台湾の衣類産業について』（1980年3月）、58ページの表37と、財団法人交流協会編『台湾の繊維産業—衣類』（1989年3月）、45ページの表6を参考にした。

〈アパレル産業〉 台湾のアパレルは生産過程と素材の違いによって、一般にセーター・ニット製品・織物製品の三種類に分けられている。その内ニット製品と織物製品は素材の違いを除き、生産工程と必要な設備がほとんど一緒である<sup>14)</sup>。アパレルの生産は、多額の資金投入をしなくても済むが大量な労働力を台湾必要とする。工場の設立が容易なので、小規模の工場が林立し家族経営の零細工場が特に多い。営業能力があって受注を獲得できるメーカーは、機械設備に投資して生産規模の拡大を図るよりも社内で小規模の生産を維持しながら消化しきれない分を家族経営の零細工場に委託することが多いという<sup>15)</sup>。こうした外注生産の実態はどうなっているのかを、黄金生氏（第1図）と謝国雄氏（第2図）の研究を通じて見ることができる。第1図では、輸出企業は全生産工程の完全外注を通じてセーターの生産を行うのに対し、第2図は一部生産工程（裁断と縫製）の完全外注によってニットアパレルを生産するのである。一部あるいは全生産工程を完全に外注しているので、外注は企業の生産にとって不可欠な存在になる。しかし実際にすべてのアパレルメーカーがこうした工程間分業あるいは完全外注を採用しているのかどうかについては、さらなる調査をしなければならない。

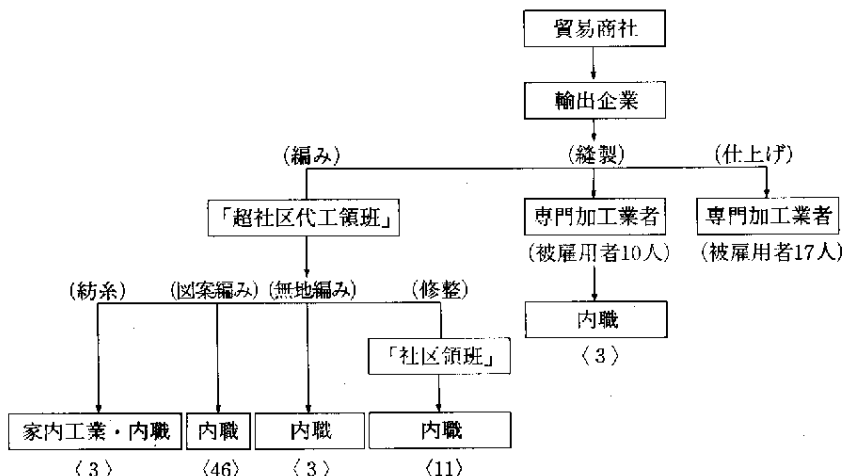
〈情報通信機器関連産業〉 アパレル産業で中小企業の比率が高いのに対し、電子産業では大企業が従業者数・生産高・付加価値に占める比率が製造業全体の中でも高いという特徴がある。その内、国内企業と比較して合併企業さらに外資系企業は規模がより大きい。全体的に少数の外資系大企業及び国内大企業と、多数の中小企業という構造になっている<sup>16)</sup>。こうした電子産業の台湾経済に占

14) セーターの生産は簡単に分けると、原料→紡糸→パーツ編み→縫合→ボタン付け→仕上げ（洗濯・プレス・マークの縫付けなど）→品質検査→包装である。それと類似して、ニット・織物製品の生産過程はほぼ、原料の購入→布地の裁断→局部縫製→縫合→ボタン取り付け→修整→プレス→品質検査→包装という流れである。謝宗興『環境変遷、産業発展と経営調適—1960年代以来の毛衣出口業』（金榜圖書公司、1988年）、16ページの図1-4-1；交通銀行・台北市銀行編『台湾区成衣業調査報告』（1972年10月）、財団法人交流協会編『台湾の繊維産業—衣類』、1989年3月、41ページ。

15) 財団法人交流協会編『台湾の衣類産業について』、1980年、1と11ページ。

16) 梶原弘和「台湾の電機電子産業 産業組織変化と輸出拡大—」（谷浦妙子編『産業発展とノ

第1図 セーター業における外注利用の一例



注1：各生産単位の上にある（ ）はそれぞれ担当している生産工程を示す。

注2：〈 〉内の数字は委託する専門加工業者・生産単位の数を表す。

注3：各生産単位の仕事内容は以下の通りである。

1) 輸出企業とは受注、販売、原料調達、外注生産の調整を担当する単位。

2) 「超社区代工領班」とは複数地域（社区）の内職を管理する単位であり、各地域の外注生産を調整する単位。

3) 「社区領班」とは特定地域（社区）内の内職を管理する単位であり、当該地域の外注生産を調整する単位。

4) 専門加工業者とは特定の委託生産・加工を受け入れる加工業者。

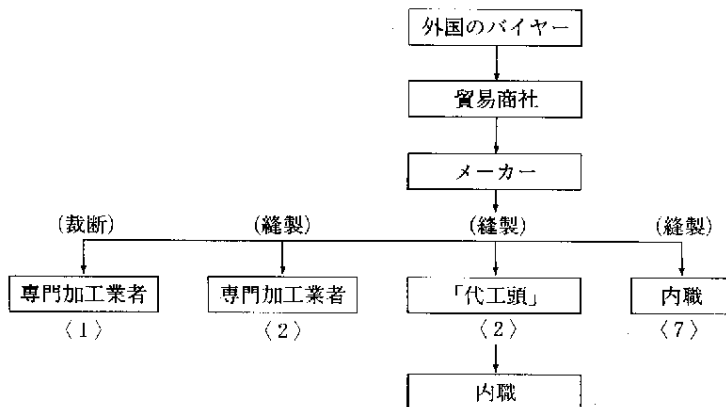
5) 内職とは一般家庭内で生産加工を担う単位。

〔出所〕 黃金生『台湾工業外包制之实证研究—以台北地区為例』（私立東興大学経済学研究所修士論文、1988年6月）、50ページ、図(3.2)。

める重要性に鑑み、すでに多くの研究がなされてきた。しかし残念ながら電子産業の生産構造、とりわけその外注の利用状況についての研究はまだ少ない。ここでは筆者の調査を使って、その一部を第3図で描き出す。ここから3社とも一部の生産工程しか外注に出しておらず、第1図の全生産工程の完全外注とは違う様態を呈していることがわかる。以上既存の研究を通じて、アパレル産業と情報通信機器関連産業の生産における外注利用を見てきた。次に個別産業

「産業組織の変化～自動車産業と電機電子産業～」、アジア経済研究所、1994年、252ページ。

第2図 ニット製品の生産における外注利用の一例



注1：この場合メーカーは労働者3人を雇用しサンプル作りと品質検査・仕上げ・包装などの工程を担当させる。

注2：( ) は各生産単位が担当する生産工程を示す。

注3：「代工頭」とは外注生産・加工の依頼を受け入れる一方、仕事をさらに内職に委託する人のことである。

(出所) 謝国雄「網絡式生産組織—台湾外銷工業中的外包制度」

(「中央研究院民族学研究所集刊」第71期, 1991年9月), 164ページ, 図1。

について詳細に検討する。

## (2) アパレル産業に対する聞き取り調査

この調査は1995年8月に、筆者が直接聞き取り調査という形で、3社に対して行ったものである。その内、A1社はアパレル製造の専門メーカーであり、A2社とA3社はアパレル製造以外に、生地生産、貿易なども担当する総合的なアパレルメーカーである<sup>17)</sup>。調査結果は第2表に示されている。3社とも95%以上の高い輸出比率を示している。受注の方法は間接的に貿易商社からの場合もあるし、直接的に外国のバイヤーからの場合もある。ここで興味深いのはA3社の場合、さらに同業業者からの委託生産があるということである。こ

17) 3社ともニット製品のメーカーである。A1社は1978年に成立し、現在(調査時点)、雇用者数は事務所30人、工場50人である。A2社は1984年に成立し、現在雇用者は210人(アパレルに限れば98人)である。A3社は1990年に成立したものである。

第 2 表 アパレル産業の外

社名	受 注 先	輸出比率	原料の提供者	外注の工程と比率	
A1社	貿易商社：100%	100%	自社	<ul style="list-style-type: none"> <li>縫製 (70%)</li> <li>刺繍 (100%)</li> <li>ボタン付け (100%)</li> </ul>	
A2社	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国のバイヤー：30%</li> <li>貿易商社：70%</li> </ul>	95%	自社	生地	<ul style="list-style-type: none"> <li>原料調達以外、全部</li> </ul>
				アパレル	一般の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>縫製 (50%)</li> <li>刺繍 (100%)</li> </ul> 特殊の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>裁断以外、全て外注</li> </ul>
A3社	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国のバイヤー</li> <li>外国バイヤーの在台子会社</li> <li>外国の貿易商社</li> <li>他社からの外注依頼</li> </ul>	99%	自社	(外注の原則→ローレベル仕様) 一般の場合： <ul style="list-style-type: none"> <li>縫製 (50%)</li> </ul> 特殊の場合： <ul style="list-style-type: none"> <li>遠方の場合外注率が増える</li> </ul>	

注 1：「関係」の維持は外注を通じて受注先と取引関係を維持するにとどまらず、個人的な繋がり・うな機能をもつ。

注 2：「-」は資料なしを示す。

(出所) 聞き取り調査により筆者作成。

れは競争相手でもありうる同業者間で、お互いに消化しきれない注文を委託することを表す例である。外注を利用する際に、3社とも自ら原料（裁断されたパーツ）を提供し、専門の加工業者か内職あるいは同業者に生産・加工してもらう。仕事を引き受けた生産単位は与えられた原料を加工することによって、加工賃を稼いでいる。

外注を利用する工程については、納期を急ぐため裁断から出荷まですべての工程を外注に出すという特殊な場合を除いて、通常は全生産工程ではなく特定の工程だけにとどまることがわかった。その中で3社に共通して見られる外注利用は社内生産に転換できる縫製工程であり、しかも部分的な外注にとどまる（A1社は70%、A2社は50%、A3社は50%）。一方、刺繍やボタン付けなど特殊な設備を使用する工程は各社の設備状況によって社内で行なわれたり、専門の加工業者に outsourced される。調査の中でA1社は刺繍とボタン付け、A2

## 注利用に対する調査結果

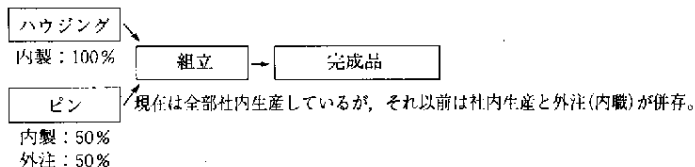
内職の利用	発注先との協力関係	外注利用の長所	外注の短所	海外進出の状況	
				進出先	外注利用
直接：なし 間接：あるはず	固定の加工業者がある	・納期と生産量の向上ができる	なし	なし	—
あり	一部の加工業者と長期協力関係を持っている	・営業力の拡大 ・「関係」の維持	・品質 ・納期	中国 フィリピン ベトナム モリシヤス 等	あり
直接：なし 間接：あるはず	一部の加工業者と長期協力関係を持っている	・資本回転率の向上ができる ・労働不足問題の緩和 ・納期の向上 ・「関係」の維持	—	アメリカ 中国 ベトナム	あり

友情を作り上げることによってシーズンの時に自社の仕事を優先に引き受けてもらえるよ

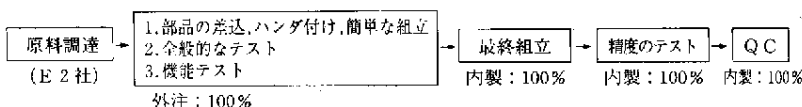
社は刺繍を外注に出すが、A3社は社内で行う。こうした社内にはない特殊設備を利用する工程の外注は社内生産で代替することはできないが、企業にとって常時ではない注文のための設備・人材投資を節約することが可能となる。しかし一般に外注に出す工程は、やはりアパレルの生産でもっとも労働集約的な部分すなわち縫製工程である。通常、業者は季節の変動に対応するため一定の雇用規模だけを維持する。もしそれ以上の注文があれば外注に出すことで消化する。こうした外注は景気のバッファーとして利用され、社内生産を補完すると同時に生産に柔軟性を与えることができる。しかしA2社の指摘にもあるように、近年、労働力不足が一層深刻になり機械設備があっても人手が足りず、企業にとって外注を利用しないと儲からなくなったり、事業を維持できなくなったりするような外注利用の必要性が現れてきた。外注利用の背景は時代によって変化することを物語っている。

## 第3図 情報機器関連産業における外注利用の諸事例

## (3-1) E1社の生産工程 (エッジ・カード・コネクタ)



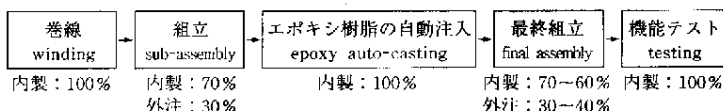
## (3-2) E2社の生産工程 (スキャナー)



注1：QCは各工程においても行う。

注2：外注の加工段階は上記の1から次第に3まで拡大していった。

## (3-3) E5社の生産工程 (フライバックトランス)



(出所) 聞き取り調査により筆者作成。

外注を利用する際に、上記に述べた生産工程の選別以外に製品の選別も行われている。A3社によると通常外注に出す製品のほとんどは高級品ではなく一般品・ローレベル品である。高級品は品質が厳しく要求されるから社内生産で品質をコントロールする必要があるためである。したがって外注は工程の選別と外注量の選別、さらに製品の選別を通じて中小企業の生産に柔軟性を与えていると言えるだろう。

こうした外注利用を通じて発注元と発注先の間にどんな関係が形成されてきたのかというと、調査した3社とも多数の外注先と取引を行うが、その内さらに何か所かと長期安定的な取引関係を維持している。こうした浮動的な取引と長期安定的な取引の併用は業者に景気変動への対応力を増大させ、また後述するように、長期安定的な取引関係が品質の向上と納期の改善にも貢献する。さ



らに発注元であるメーカーと受注先である専門加工業者とも複数の取引先を維持するので、1社からの外注依頼がなくなるとすぐ潰れてしまうということはさほどなく、また企業間関係もあまり硬直的ではないようにみえる。

そして柔軟性の実現以外に外注利用のメリットとして、設備投資・労働雇用の節約、労働力不足と労働力管理問題の回避、営業能力の拡大、納期の短縮、専門技術・加工の利用、資本回転率の向上、さらに「関係」の維持なども取り上げられている。メーカーは外注の利用により雇用関係を通さずに専門加工業者と内職、場合によっては同業者をも自分の生産に包摂することができる。それによって設備投資と雇用の支出を最低限に抑え、構内の生産を一定規模に維持した上で、外国からの不安定な注文や季節変動に対応することができ、また同時に生産能力を拡大することもできる。

ところが、聞き取り調査の中で品質と納期の確保が困難であることが指摘され、外注の利用はメリットばかりではないことが判明した。外注を利用する限りこの問題を避けることは難しいだろう。しかし専門加工業者や内職などの生産単位との間に長期的な協力関係を作ることによって双方の努力で納期と品質を改善することも不可能ではない。聞き取りを行った3社とも、一部の専門加工業者と長期安定的な協力関係を維持している。特にA1社は受注する際に専門加工業者の得意品目まで考慮するほど、専門加工業者と長期的で緊密な協力関係を維持しており、外注の利用にトラブルがないと答えた。また長期的な協力関係の維持によって品質と納期をコントロールする以外にも、外注品に対する品質検査(QC)の強化によりこの問題を改善することも方法としては考えられるだろう。さらに海外進出の場合にも注文消化のため外注を利用することが見受けられる。

### (3) 情報通信機器関連産業に対する聞き取り調査

電子産業(情報通信機器関連産業)についての調査はアパレル産業とほぼ同じ時期に、直接訪問(E1社とE5社)、電話調査(E2社とE3社)、質問票

第3表 情報通信機器関連産業

社名	輸出比率	原料の提供者	外注利用の状況		内職の利用
			一般加工・組立 (外注比率)	専門加工 (外注比率)	
E1社	100%	自社	なし	ピンの生産 (50%)	昔はあったが、現在はなし
E2社	98~99%	自社	・ 差し込み (100%) ・ 簡単な組立とテスト (100%)	ハンダ付け (100%)	なし
E3社	90%	自社	・ 前段の組立 (社内生産の補完)	SMT (100%)	なし
E4社	70~80%	自社	—	—	なし
E5社	30%	自社	・ 前段の組立 (30%) ・ 最終の組立 (30~40%)	なし	昔はあったが、現在はなし

注1: SMT (surface mount technology, 表面貼着技術): 薄型のプリント基板上への実装法の一つ。

注2: “—” は資料なしを示す。

注3: 資本金から見れば、E5社は大企業の枠に属する。

注4: E4社は提供資料だけによるのみで、聞き取りできなかった。

(出所) 聞き取り調査により筆者作成。

(E4社) など3つの方式でE5社に対して行ったものである<sup>18)</sup>。その中で当時の中小企業基準では、E5社は大企業に属しているが、参考のため一緒に取り上げる。調査結果をまとめたものが第3表である。E1, E2, E3, E4社

18) 各社の概要は次のようである。E1社はコンピューター用のエッジ・カード・コネクタ (edge card connector) の生産会社であり、1977年に設立され現在 (調査時点) 雇用者数は36人である。E2社はスキャナーの専門メーカーであり、1990年に設立され現在 (調査時点) 雇用者数は150人であり、資本金は1億円である。E3社はバーコードを読むスキャナー (ライトペンとCCDスキャナー) を生産する会社であり、1990年に設立され、現在 (調査時点) 雇用者数は50人で、資本金は6000万円である。E4社はタブレット装置 (digitizing tablets) を生産する会社であり、1987年に設立され、現在 (調査時点) 雇用者数は60人である。E5社は1968年に設立された偏向ヨーク (deflection yoke) とフライバックトランス (Flyback Transformer) を生産する会社であり、現在の雇用者数は250人で、資本金は3億円である。調査年度 (1995年) の為替レートは0.2641 (NT\$/Yen) である。

## における外注利用の調査結果

発注先との協力関係	外注利用の長所	外注の短所	海外進出の状況	
			進出先	外注利用
リスク分散のため、3社に外注する	・ 自社より効率的な技術の利用	(内職の場合) ・ 品質の確保困難 ・ 運送中で壊れやすい	なし	—
専属・非専属加工業者の区分がある。4~5社と固定した協力関係	・ より効率的な専門技術の利用 ・ 土地、労働コストの考慮 ・ 設備投資の節約とリスクの回避	—	中国	なし
同一種類の加工業者は10社以上を選択できるが、2~3社と固定の協力関係	・ 専門技術を利用できる ・ 注文を調整することができる	品質の問題	なし	—
—	・ 専門化	品質と納期の確保困難	なし	—
現に12社があるが 専属加工業者：9~10社 非専属加工業者：3~2社	・ コストが低い ・ 労働不足の圧力を解消 ・ 投資を節約することができる ・ 生産量を弾力的に調整可能	QCが比較的困難	—	—

とも輸出比率が70%~100%と高い。それは同産業の製品に対する国内需要がまだ少ないか、国内への販売ルートを持たないか、あるいは国内向けの場合利潤が低いことによるものである。

生産において各社とも外注の利用が見受けられる。その形態は発注元が原料を提供して専門の加工業者に委託するというものであり、大きく単純労働集約的な工程の外注と専門加工技術利用型の外注との2種類に分けることができる。前者は基本的に労働コストと労働力不足への対応として、特定の労働集約的な生産工程の一部あるいは全てを専門加工業者に委託して社内生産を補完するものである。E2社、E3社、E5社の組立工程はそれに当たる。この利用により企業は雇用コストを節約できると同時に、工場（土地と建物）及

び機械設備への投資を回避することもできる。これに対して、後者は社内生産によって代替できない専門的技術・設備や、あるいはコストへの考慮から自社より効率的な技術を利用するための外注である。E1社のピン生産、E2社のハンダ付け、E3社のSMT（表面粘着技術、surface mount technology）などはそれに属する。その利用で企業は他社のより効率的な技術及び専門技術を利用することができるし、また専門技術・設備への投資を節約し、同時に技術革新による設備の陳腐化のリスクを回避することもできる。

そして各社による外注の発注先は全部専門の加工業者であり、内職の利用は見られない。以前、E1社とE5社は労働集約型の組立工程を内職に委託したことがあったが、現在E1社は半自動化機械を導入し、E5社は急増した生産量を満たすことができないために利用をやめている。また外注利用の長所・背景として、労働コスト・労働力不足の考慮、柔軟性などアパレル業と共通するものもあるが、他にも地価高騰に伴う土地コスト、技術革新による設備陳腐化のリスク回避といった新しい問題に対する考慮もある。これは電子産業、特に近年急速に発展してきた情報通信機器関連産業など新興産業が直面する地価高騰といった投資環境の悪化、また技術・設備革新が速いという電子産業の技術特性などをそのまま反映しているものである。しかし外注利用にこうしたメリットがあるにもかかわらず、アパレル業と同様に品質と納期には問題があるとされる。ただし、ほとんどの業者が今後も外注の利用が企業の生産にとってより重要な役割を果たすと述べていた。

発注先との関係では、アパレル業で見たような一部の専門加工業者と長期的な協力関係を維持する傾向がここにも見られる。その中には、E2社とE5社のように専属加工業者というより緊密な関係を見出すこともできる。これは契約を通じて専属加工業者に一定の注文量を保証し、その代わり専属加工業者は同社からの委託だけに専念して他社から受注することはできないというものである。企業（E2社とE5社）にとってこのような契約は、専属加工業者の生産スペースを確保できる他に、技術の流出を防止する意味ももっている。こう

した専属的な関係を通してE2社のように専属加工業者に対する技術指導と外注工程の高度化を行うことが可能になり、さらに企業の技術レベルと競争力の向上にプラスの影響を及ぼすこともできるようになるだろう。

最後に海外進出の場合だが、E2社は全ての生産工程を自家工場に抱え込み外注を利用していない。これについては現地の労働力と土地コストが低いので、すべての生産工程を社内で行っても採算が合うからという指摘もあった。しかし現地の電子産業はまだ発展の初期段階で台湾ほど多様な専門加工業者がなく、広く利用しうるような有利な周辺環境がまだできていないこと、また技術の流出を防止することもその一因として考えられるだろう。

## む す び

以上アパレル産業と情報通信機器関連産業に関し、筆者の調査を通して中小企業の外注利用状況を検討した。調査件数が少ないことから、今回の調査だけで台湾中小企業の外注利用全般について論ずることはできないが、あえて調査結果だけに限れば、以下のように言うことができよう。

- (1) 外注の利用は中小企業に注文の変動への迅速な対応や、雇用・設備投資の節約を可能にさせ、社内生産を補完する上で大きな役割を担っている。確かに量的に見れば、個別の中小企業にとっての外注の重要性は、第4図のように外注工程数と外注量の組合せ形態によってイのような最小限の外注利用からカのような最大限の外注利用まで変化する。しかしながら聞き取り調査を行った諸社は、単一工程か複数工程の完全外注あるいは部分外注を利用していて、外注工程数から見れば利用度はさほど高くないが、個別工程に関しては30%~100%と高く、社内生産を補完する点で外注利用が重要な役割を占めていることが明らかである。
- (2) 両産業の生産において外注利用が可能な程度が異なる。アパレル産業は技術的に成熟した労働集約型産業であり、生産工程が分割されやすく、また生産技術は固定化されているので、外注利用形態はさまざまであり、第1図の

第4図 外注の利用形態

外注工程数 \ 外注依存度	完全外注	部分外注
	ア	イ
一 工 程	ウ	エ
全工程に及ばない複数工程	オ	
	カ	キ
全 工 程	ク	

注1：完全外注とは、当該工程の仕事量を全部外注に出して社内では生産しない。

部分外注とは、当該工程の一部を社内で行うが、残りは外注に出す。

注2：オとクは、外注に出された諸工程の内、一部は完全外注を採用するが、他は部分的な外注を採用することを表す。

(出所) 謝国雄「網絡式生産組織—台湾外鎖工業中的外包制度」(『中央研究院民族学研究所集刊』, 第71期, 1991年9月), 169ページ, 図3より作成。

ように原料だけを購入し、すべての生産工程を専門の加工業者と内職に委託したり(全生産工程の完全外注・完全垂直的外注),あるいは同業者(輸出業者)間で委託したりすること(水平的外注)によって製品を仕上げたりすることが可能である。しかし情報通信機器関連産業では生産技術が高度で、ときに企業秘密もあり、またその生産工程が比較的分割しにくいこともあって、外注に出される工程は限られ、アパレル産業のように企業間の完全工程分業によって製品を仕上げることは見られない。この技術上と生産上の特性が異なることによって、両者の外注利用の度合いに差が生じる。しかし、アパレル産業に限ってみれば台湾だけではなく他の国でも外注の利用か外注による生産ネットワークを見出すことができること<sup>19)</sup>, また中小企業ではなく

19) アパレル産業では、台湾だけではなく日本、韓国、フィリピン、さらにイタリアでも外注の利用や外注による生産ネットワークを見出すことができる。間仁田幸雄「アパレル産業の基本的性格に関する理論的考察」(『地域経済』第16集, 岐阜経済大学地域経済研究所, 1996年5月)。ノ

大企業でも見出すことができること<sup>20)</sup>。この2点から、外注の利用とそれによる生産ネットワークは恐らく台湾中小企業独自の特徴ではなく、国家の別・企業の規模にかかわらず、むしろ産業の特性・経済の置かれた条件と深く係わっているといえるであろう。

- (3) 発注元と発注先双方とも複数の取引関係を維持している。しかしそれは必ずしも緩やかな関係とは限らず、むしろ緩やかな関係と緊密な関係を別々に取り結ぶのである。両者の併用は業者の生産により柔軟性を与えることができる。こうした長期的に緊密な関係が結ばれる際、アパレル産業の場合では大抵、契約を結ばず口約束にとどまるという<sup>21)</sup>。これに対し、情報通信機器関連産業では長期的な外注関係がある上、さらに契約を通じて専門加工業者を専属化する動きも見出された。しかしこうした関係は専属であっても生産面にとどまり、資金の繋がり、役員派遣などは見られなかった<sup>22)</sup>。これを取

、花房征夫「韓国輸出衣服業の発展過程と成長要因」(『アジア経済』Vol. 19, No. 7, 1978年7月)。菊池真夫「フィリピン首都圏近郊における農村工業の生産」(『アジア経済』Vol. 37, No. 5, 1996年5月)。「特集イタリアに学ぶ 一級品生む匠のネットワーク」(『日経ビジネス』, 1996年7月1日号)。

20) 聞き取り調査に行った時、「大企業は外注を利用しないわけではないよ。某大手アパレル輸出メーカーは大きな自家工場を持っているが、外注も利用しているよ。しかもその外注は特定企業の生産スペースを全部借り切っているという形態である」と聞いた。また夏林清、鄭村棋氏の研究によれば、ある人形を生産する台米合併企業(ピーク時雇用者数は4~5000人まで達していた)の製品の6割は外注を通じて完成された。また調査を行ったE5社によれば、現在利用している専門的加工業者を人数から見れば、10~20人から70~80人までの規模であり、その中で専属の専門的加工業者の規模は比較的大きいという。それに対しE2社は、固定的な協力関係のある専門的加工業者の規模は70~100人までが主だが、200~300人までのものもあるという。以上のように大企業でも外注を利用し、またその利用規模・形態は、自らの規模、業種とも係わっていることが分かった。

21) アパレル業のA1社によれば、通常輸出業者と専門加工業者はそれぞれ2~3社の主要な取引先と固定的な外注関係を維持しているという。またアパレル業の3社とも専門加工業者と契約を結んでいないのに対し、謝宗興氏のセーター業についての研究では、メーカーと専門加工業者の間で、シーズン時、専門加工業者は優先的に当該メーカーからの依頼を生産し、そしてシーズンオフ時、メーカーは外注生産を優先的に当該専門加工業者に依頼するという内容の契約を結ぶ例がある。しかしこのような互いに優先権を与え合う場合は大抵、口約束だけで、文書にしないという。謝宗興、前掲書、71ページ。

22) こうした動きは筆者の調査ではまったく見られなかったが、陳氏の研究において紡織業と機械工業(ジャッキ製造)に関してそれを見出すことができる。また、E5社の場合、専属専門加工業者との間に、生産上の協力関係を持っているが、資金などの繋がりがない。一方、技術向上とノ

引先が複数であることと合わせて見れば、企業（生産単位）間の関係は支配従属的な関係というよりもむしろ単なる水平的取り引きであると言える。

- (4) 外注の対象となるのは、やはり労働集約的工程、ローレベルの製品に集中しており、時には品質・納期などの点で問題があることから、外注は商品の生産過程で量的には重要な役割を占めているものの、当該商品の価値的な面では高い比率を占めているとは考えられない。従って中小企業の輸出を支える生産構造を検討する際に、外注の利用によって生まれる注文の変動に対する柔軟な対応力を重視する以外に、その製品の価値を支える原材料・技術・デザインなどの側面も検討する必要があると思われる。こうすることによって初めて中小企業の輸出を支える生産構造をより正確に把握することができるだろう。そして中小企業の輸出を解明するには、生産面を検討するほか、中小企業の輸出を牽引した需要面からの検討も必要と思われる。今後の課題としたい。

---

＼企業の体質の強化のため、早くも83年から取引先の一つである大手家電メーカーと提携し、同メーカーからの資本参加と役員派遣を受け入れている。